

### Management, Organisation, Struktur: theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse zur Transformation des Managements von Bildungsorganisationen

Peetz, Thorsten; Lohr, Karin; Hilbrich, Romy

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Peetz, T., Lohr, K., & Hilbrich, R. (2011). Management, Organisation, Struktur: theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse zur Transformation des Managements von Bildungsorganisationen. *Historical Social Research*, 36(1), 199-229. <https://doi.org/10.12759/hsr.36.2011.1.199-229>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more Information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

# Management, Organisation, Struktur. Theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse zur Transformation des Managements von Bildungsorganisationen

Thorsten Peetz, Karin Lohr & Romy Hilbrich\*

**Abstract:** »Management, Organization, Structure. Theoretical Considerations and Empirical Evidence on Changes in the Management of Educational Organizations«. Based on a critique of rather narrow, economy-centered concepts of management, this article develops an alternative conceptualization that focuses on function-specific solutions to the problem of coordination in organizations. Drawing on Niklas LUHMANN's theory of organization we describe management in structural terms as related to organizational programs, channels of communication, persons and positions. We conclude by analyzing transformations of management in educational organizations and demonstrate how our re-conceptualization of management can be applied in empirical research.

**Keywords:** systems theory; organization; management; schools; economization.

## 1. Einleitung

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts hat sich das "Management" bis in den letzten Winkel der Gesellschaft ausgebreitet. Nicht nur wird alles und jede/r *gemanaged*, es *managed* auch jede/r: *facilities*, *human resources*, *waste* und nicht

---

\* Address all communications to: Thorsten Peetz, Lehrbereich Soziologie der Arbeit und Geschlechterverhältnisse, Institut für Sozialwissenschaften, Humboldt-Universität zu Berlin, Unter den Linden 6, 10099 Berlin, Germany; e-mail: [thorsten.peetz@sowi.hu-berlin.de](mailto:thorsten.peetz@sowi.hu-berlin.de), URL: <http://www.sowi.hu-berlin.de/lehrebereiche/sag/mitarbeiterinnen/thorsten-peetz-dipl-soz>. Karin Lohr, Lehrbereich Soziologie der Arbeit und Geschlechterverhältnisse Institut für Sozialwissenschaften, Humboldt-Universität zu Berlin, Unter den Linden 6, 10099 Berlin, Germany; e-mail: [karin.lohr@rz.hu-berlin.de](mailto:karin.lohr@rz.hu-berlin.de) URL: <http://www.sowi.hu-berlin.de/lehrebereiche/sag/mitarbeiterinnen/2456>. Romy Hilbrich, Lehrbereich Soziologie der Arbeit und Geschlechterverhältnisse Institut für Sozialwissenschaften, Humboldt-Universität zu Berlin, Unter den Linden 6, 10099 Berlin, Germany, e-mail: [romy.hilbrich@sowi.hu-berlin.de](mailto:romy.hilbrich@sowi.hu-berlin.de); URL: <http://www.sowi.hu-berlin.de/lehrebereiche/sag/mitarbeiterinnen/1682865>. Print Version of: Peetz, Thorsten; Lohr, Karin & Hilbrich, Romy (2010). Management, Organisation, Struktur. Theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse zur Transformation des Managements von Bildungsorganisationen [74 Absätze]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 11(3), Art. 25, URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs1003252>.

zuletzt – das darf man dann noch im Deutschen formulieren – sich “selbst” (BRÖCKLING 2007; GREY 1999; VOß & PONGRATZ 1998). In einer Wissenschaft wie der Soziologie, die sich auf die Beobachtung von Kommunikation und damit auf die Beobachtung von Gesellschaft spezialisiert hat, sollte das Thema “Management” also eigentlich hoch im Kurs stehen. Aber das tut es nicht (vgl. dazu kritisch BAECKER 2003a; SCHMIDT, GERGS & POHLMANN 2002).

Dieser Aufsatz soll dazu beitragen, die soziologische Auseinandersetzung mit dem Thema Management in zweierlei Hinsicht zu bereichern. Wir zielen darauf ab, die ökonomistische Verengung des Managementbegriffs durch einen stärkeren Bezug auf die Organisationstheorie Niklas LUHMANNs (1988, 2000) aufzusprengen (Abschnitt 2). Zu diesem Zweck diskutieren wir klassische und zeitgenössische soziologische Ansätze der Managementsoziologie, identifizieren die Wahrnehmung von Koordinationsaufgaben als roten Faden im soziologischen Diskurs und kritisieren eine zu starke Engführung des Begriffs an Praktiken wirtschaftlichen Koordinierens. Durch die Beziehung des Managementbegriffs auf die Organisationstheorie LUHMANNs wird es demgegenüber möglich, systematisch Vergleichsperspektiven zwischen unterschiedlichen Formen des Managements in unterschiedlichen gesellschaftlichen Funktionsbereichen zu generieren. Im Anschluss an methodische Reflexionen (Abschnitt 3) berichten wir Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt “Bildungsarbeit im Umbruch?”, in dem wir Ökonomisierungsprozesse von Bildungsorganisationen untersuchen. Wie sich Management in diesen Organisationen verändert, ist dabei eine zentrale Fragestellung (Abschnitt 4). Wir veranschaulichen damit, wie der neu kontextualisierte Begriff des Managements in empirischen Analysen angewandt werden kann.

## 2. Die Soziologie und das Management

Die Debatte um “das Management” wurde lange Zeit durch die Betriebswirtschafts- und Managementlehre dominiert. Management galt hier zum einen als Institution und zum anderen als Komplex von Aufgaben und Funktionen zur “Steuerung des Leistungsprozesses”, also als planendes, kontrollierendes und organisierendes Handeln (SCHREYÖGG 1991). Dementsprechend wurden verschiedene Rollen und Funktionen von Management identifiziert und normativ codiert (MINTZBERG 1991). Von dieser Perspektive waren auch die arbeits- und industriesoziologischen Bemühungen um die Entwicklung einer “Soziologie des Managements” vor allem in den 1990er Jahren beeinflusst. Dennoch lassen sich spezifische soziologische Perspektiven auf Management identifizieren

## 2.1 Koordination als Bezugsproblem des Managements

Die Funktion des “Managements” wird in der Soziologie klassischerweise in der Bearbeitung des Kontroll- und Koordinationsproblems gesehen. Auf das Problem hatte James BURNHAM bereits recht früh hingewiesen: Mit zunehmender Größe und Differenzierung von Unternehmen steigt deren Bedarf an koordinierenden Aktivitäten (1951, S.97ff.). Koordination wird als das Problem identifiziert, für das “das Management” bald zur legitimen gesellschaftlichen Lösung wird. In der *labour-process-debate* rückten dabei das Problem der Transformation von Arbeitskraft in Arbeitsleistung und die Rolle des Managements bei der Kontrolle der Arbeitenden in den Mittelpunkt. Diese herrschaftssoziologische Perspektive erfuhr mit zunehmender Arbeitsteilung und der Entstehung von Großunternehmen eine Ergänzung um die Analyse der Koordination und Steuerung des Produktionsprozesses selbst (BRAVERMAN 1985, S.61, 190f., 204f.). In einer neueren Variante zeigt sich diese Funktionsbestimmung auch bei Dirk BAECKER (2003b, S.257), der Grenzerhaltung als Funktion des Managements identifiziert und im Anschluss an Stanley H. UDY auf die Probleme der Kontinuierung organisationaler Strukturen angesichts technologischer und sozialer Anforderungen hinweist. An anderer Stelle formuliert Dirk BAECKER den Aspekt der Koordination noch deutlicher. Management sei im Rahmen einer “soziologischen Managementlehre” (2003a) ”zum einen als eine Koordinationsaufgabe zu verstehen [...] und zum anderen als Wahrnehmung dieser Koordinationsaufgabe im Schnittpunkt technischer Effektivität und ökonomischer Effizienz” (S.219) (wir werden unten auf den zweiten Teil dieser Bestimmung zurückkommen).

Jenseits der Einigkeit über die Koordinationsfunktion von Management herrscht Dissens über die Art und Weise, wie Management soziologisch zu fassen sei. Drei dominante Varianten der Thematisierung von Management lassen sich unterscheiden und mit den Begriffen *Klasse*, *Person* und *Prozess* bezeichnen.

Eine erste Variante besteht darin, mit den “Managern”<sup>1</sup> eine *soziale Klasse* (oder später “Gruppe”) zu bestimmen und deren Bedeutung im Produktionsprozess zu identifizieren. Aus dieser Perspektive hat sich die Klasse des Managements seit dem Beginn des letzten Jahrhunderts sukzessive durch die Aneignung der Kontrolle über die Produktionsmittel als gesellschaftlich herrschende Klasse installiert (BURNHAM 1951). Durch den Verzicht auf die eigenhändige Kontrolle über die sich in ihrem Besitz befindlichen Produktionsmittel überlassen “die Unternehmer” *de facto* “den Managern” ihre gesellschaftliche Herr-

---

<sup>1</sup> In der Debatte um Management ist immer von “Managern” im generischen Maskulinum die Rede. Dies zeigt zum einen die Geschlechtsblindheit des Diskurses, zum anderen ist es Ausdruck dessen, dass Frauen im Management nahezu nicht vertreten waren. Aus diesem Grunde wird in den ersten Abschnitten diese Sprachform übernommen und nicht gendersensibel korrigiert.

schaftsposition – ein Vorgang, der bei Helmut SCHELSKY (1965) aufgrund seiner Undurchsichtigkeit auf schärfste Kritik stieß: “Die Maskierung gehört zum Wesen des Managers [...], der die Herrschaft an Stelle eines anderen ergreift, ohne dazu legitimiert zu sein” (S.29). Damit wird die Klasse der Manager sozialstrukturell in Relation zu Unternehmer/innen und Arbeiter/innen verortet. Der Begriff des *Shareholder Value* und die Diskussion um den Finanzmarkt-Kapitalismus zeigen eine deutliche Verschiebung dieser Machtverhältnisse an, die die Rolle von Managern als Stellvertretern des Kapitals (nun zunehmend in Gestalt der Shareholder) jedoch nicht wesentlich berührt.

Die zweite Variante bleibt der klassentheoretischen Perspektive insofern treu, als auch sie im Management eine bestimmte Kategorie von *Personen* identifiziert. Im Gegensatz zur Klassenperspektive fokussiert sie jedoch eher auf den kapitalistischen Betrieb und setzt somit auf der Ebene der Organisation an. Manager werden als “Träger von Funktionen” gefasst, denen u.a. Entscheidungskompetenz, Zielformulierung und Organisationsgestaltung zukommt. Dem Managementhandeln wird in diesem Kontext Rationalität und Zielorientierung unterstellt. “Heroische Selbstinszenierungen” (POHLMANN 2002, S.231) werden auf dieser Basis möglich und erst mit dem Abbau bürokratischer Organisationsstrukturen und der erneuten Verschiebung der Machtverhältnisse zwischen Management und Aktionär/innen im “Finanzmarktkapitalismus” infrage gestellt. Christoph DEUTSCHMANN et al., die den Wandel des Managements durch Prozesse reflexiver Rationalisierung analysieren, zeigen, dass Manager in Unternehmen einst Agenten betrieblicher Rationalisierungsstrategien waren, aber sich die Rationalisierung schließlich gegen sie selbst wandte. Vor allem das mittlere Management wurde Objekt eines “komplexen Umbau[s] der Rollenanforderungen [...], der mit einem Abbau von Stellen und verschärfte interner und externer Arbeitsmarktkonkurrenz einhergeht” (DEUTSCHMANN, FAUST, JAUCH & NOTZ 1995, S.440).

Eine letzte Variante verabschiedet sich von der gesellschaftstheoretischen Kategorie der Klasse sowie von der organisationstheoretischen Kategorie der Person und betont, dass es sich bei Management um einen *Prozess* handle. Inhaltlich wird dieser soziale Prozess näher “als Regulierung von Produktions- und Dienstleistungsarbeit sowie als Verwaltung der aufgestellten Regeln” (SCHIENTSTOCK 1993, S.9) bestimmt. Gerd SCHIENTSTOCK argumentiert, dass jenseits einer funktionalen Perspektive zu klären wäre, “durch welche Strukturen bzw. Mechanismen der Vollzug des Managementprozesses auf Dauer gestellt wird” (S.10) und plädiert mit Bezug auf Pierre BOURDIEU (1979) und Anthony GIDDENS (1979) dafür, Struktur und Handeln bei der Analyse miteinander zu verbinden und von einem Konzept der sozialen Praxis auszugehen. Managementprozesse sind demzufolge durch die Produktion sozialer Praktiken ebenso gekennzeichnet wie durch die Integration und Koordination verschiedener konfligierender sozialer Praktiken. Managementpraktiken als “Einflussnahme auf die Mechanismen der Konstitution und Reproduktion

produktionsbezogener Praktiken” sichern nach Gerd SCHIENSTOCK (1991, S.364) die Herstellung normativer und sozialer Kohärenz sowie der zeitlichen Kontinuität in Organisationen. In den Blick rücken damit nicht nur Manager, sondern auch Beschäftigte und andere Akteure, die in sozialen Praktiken geltende Regeln und Strukturen produzieren und reproduzieren. Im Kern wird auch hier – auch wenn eine funktionale Perspektive abgelehnt wird – die Koordinationsfunktion von Management betont.

Den Gedanken, Management als sozialen Prozess zu begreifen, greift Markus POHLMANN auf und betont, dass sich das moderne Management nur im Rahmen einer Theorie der Organisation bestimmen lasse. Den Prozess des Organisierens als “emergentes kollektives Phänomen” (2002, S.232) zu betrachten, relativiert die Debatte um Funktionen des Managements:

Das Management ist nicht so sehr ein entscheidender Faktor für eine vorprogrammierte Zielerreichung, sondern für die Zielorientierung und die Zielinterpretation in der Organisation. Es kümmert sich um die Verfahrensregeln für den ‘flow von Entscheidungen’. Es stellt in Form von Funktionen ‘Kanäle’ und ‘Brücken’ zur Verfügung und lädt im nachhinein den Entscheidungsprozess mit Rationalität auf (S.233).

Dies bedeutet auch, Entscheidungsprozesse, die von verschiedenen Akteuren getragen und vor allem umgesetzt werden, ebenso wie externe Rahmenbedingungen organisationalen Handelns einer näheren Analyse zu unterziehen. Eine solche Sichtweise erlaubt es nach Markus POHLMANN, den herrschaftssoziologischen Blick auf Management nicht aufzugeben, sondern von “Dependenz auf Interdependenz” (S.238) umzuschalten und damit die gesellschaftlichen Grundlagen, auf denen Management operiert, thematisch präsent zu halten.

Zum Abschluss dieses Überblicks bleibt noch festzuhalten, dass sich eine Vermittlung der skizzierten Perspektiven (Klasse, Person und Prozess) andeutet. So benennt Rainer TRINCZEK (1993) als Untersuchungsebenen einer Soziologie des Managements Akteure, Interaktionen, Organisationen und gesellschaftliche Rahmenbedingungen. Daneben wird die organisationstheoretische Fundierung der soziologischen Analyse von Management eingefordert (POHLMANN 2002), denn es scheint durchaus einen Unterschied zu machen, in welchen Organisationen Managementprozesse untersucht werden.

## 2.2 Kritik des wirtschaftszentrierten Managementbegriffs

Neben der gemeinsamen Funktionsbestimmung von Management als Lösung des Koordinationsproblems von Organisationen eint die skizzierten soziologischen Beschreibungen bei allen sonstigen Unterschieden eine *ökonomische Engführung des Managementbegriffs*. Management wird als eine Form von Handlung (oder Kommunikation) begriffen, die genuin ökonomisch ausgerichtet ist. Besonders deutlich wurde dies an der bereits zitierten Feststellung von Dirk BAECKER (2003a, S.219), Management arbeite am “Schnittpunkt technischer Effektivität und ökonomischer Effizienz”. Eine Formulierung, die

überrascht, da auch BAECKER die Reduktion des Managementbegriffs auf wirtschaftliche Kategorien eigentlich vermeiden will (S.224, 234). Auch andere Autor/innen haben, wenn sie über Management schreiben, offensichtlich vor allem Unternehmen im Blick. Produktionsbezogene Praktiken (SCHIENSTOCK 1993) werden thematisiert, Manager als "Intrapreneure" (DEUTSCHMANN et al. 1995) betrachtet und der Wandel von Managementfunktionen und -rollen im Kontext von wirtschaftlicher Globalisierung und Shareholder-Value-Orientierungen analysiert (HÖPNER 2004). In dieser ökonomistischen Verengung des Managementbegriffs drückt sich ein Verständnis von Organisationen aus, das Organisation mit Unternehmen gleichsetzt und damit sowohl die historische Genese (vgl. TÜRK, LEMKE & BRUCH 2006) als auch die an die funktionale Differenzierung der Gesellschaft angelehnte Unterscheidung sachlich spezifizierter Organisationstypen (TACKE 2001) vernachlässigt. Damit werden zum einen die Eigenheiten etwa schulischen, universitären, medizinischen, kirchlichen oder politischen Managements außer Acht gelassen und zum anderen gegenwärtige Veränderungsprozesse in nichtwirtschaftlichen Organisationen verschleiert. Wenn Management und damit Koordination immer schon als ökonomische Kategorie gedacht wird, werden Prozesse der Ökonomisierung des Managements jenseits von Unternehmen als Zu-sich-selbst-Kommen dieser Organisationen naturalisiert. Prozesse der Verschiebung oder Ablösung sachlich differenzierter Managementprozesse bleiben außerhalb des Sichtfeldes.

Um den Managementbegriff für empirische Untersuchungen im Sinne funktionaler Analysen (LUHMANN 1991a [1964]; NASSEHI 2008; VOGD 2007a) fruchtbar machen zu können, sollte deshalb eine thematische Einschränkung nicht zu früh erfolgen. Vielmehr zeigen sich etwa im Vergleich unterschiedlicher Formen des Managements in unterschiedlichen Typen von Organisationen alternative Wege der Bearbeitung des Koordinationsproblems. Der Wandel von Managementtechnologien innerhalb einiger gesellschaftlicher Funktionsbereiche, zum Beispiel die zunehmende Verbreitung von betriebswirtschaftlichen Kalkülen im *New Public Management*, kann nur dann genau verstanden werden, wenn nicht bereits auf begrifflicher Ebene mögliche funktionale Äquivalente ökonomischen Managements ausgeschlossen werden.

Wir werden hier auf die Systemtheorie Niklas LUHMANNs zurückgreifen, um die identifizierten Defizite des soziologischen Managementbegriffs zu bearbeiten. Die relevanten Theoriebausteine bestehen unseres Erachtens zum einen in der Unterscheidung von Interaktion, Organisation und Gesellschaft als distinkten Typen sozialer Systeme (LUHMANN 1986a [1975]), die es ermöglicht, Management als eine bestimmte Form der Behandlung des Problems der Koordination zu identifizieren: Management betrifft Koordination in Organisationen. Zum anderen ist die Theorie funktionaler Differenzierung in diesem Zusammenhang relevant (vgl. LUHMANN 1977, 1990 [1986], 1998), ermöglicht sie es doch, thematische Unterschiede zwischen Formen der Kommunika-

tion (und damit auch des Entscheidens und des Managements) zu konzeptualisieren. Der Vorschlag, den wir an anderer Stelle ausführen, lautet: Der Bezug von Organisationen auf gesellschaftliche Funktionssysteme ist strukturell wirksam, unterschiedliche Gesellschaftsbezüge führen zu unterschiedlichen organisationalen Strukturen und Praktiken (LOHR & PEETZ 2010). Im Anschluss daran können distinkte Formen des Managements unterschieden werden. Das Management von Organisationen, die sich primär auf das Bildungssystem beziehen, ist aus dieser Perspektive sachlich zu unterscheiden von den Formen des Managements, die in Organisationen ausgebildet werden, deren primärer Funktionsbezug anders ausgerichtet ist: kirchliches Management, wissenschaftliches Management, politisches Management, medizinisches Management usw.

### 2.3 Management, Organisation, Struktur

Management sollte also stärker als bisher üblich als *Strukturmoment* von Organisationen interpretiert werden. Mit diesem Vorschlag entscheidet man sich zwar begrifflich ebenfalls für eine Möglichkeit unter vielen und schließt andere aus. Das Management von Interaktionssystemen, etwa von Intimbeziehungen, ist aus dieser Perspektive ebenso wenig vorstellbar wie Gesellschaftsmanagement. Dieser Verzicht wird jedoch durch die Möglichkeiten kompensiert, die aus der Verortung von Management im Rahmen organisationstheoretischer Konzepte entstehen. Genau dies wollen wir nun mit Bezug auf die Organisationstheorie Niklas LUHMANNs (1988, 2000) tun.

Im Folgenden entwerfen wir eine Skizze von Management als einem Strukturmoment von Organisationen, das Ausprägungen in den vier Dimensionen organisationaler Strukturen – Programmen, Kommunikationswegen, Personen und Stellen – aufweist.

Organisationale *Programme* beschreiben die Regeln, nach denen in Organisationen formal richtig über Koordinationsprozesse entschieden werden kann. Auch Managementhandeln ist, den euphorischen Selbstbeschreibungen der Manager zum Trotz, als organisationales Handeln in Programme, die Orientierung für Entscheidungen geben und damit zur Unsicherheitsabsorption der Organisation beitragen, eingebunden. Als ein Charakteristikum von Management mag gelten, dass es weniger konditional (in der Form von Wenn-Dann-Verknüpfungen) als zweckorientiert programmiert ist. Die dadurch entstehende größere Offenheit des Managements in der Bearbeitung des Koordinationsproblems hinsichtlich der Identifikation von Problemen (Auslöser von Programmen zur Koordination sind nicht definiert) sowie hinsichtlich der Mittelwahl zur Problemlösung findet man als Thema auch im arbeitssoziologischen Diskurs um die "Subjektivierung der Arbeit" (BAETHGE 1991; LOHR & NICKEL 2005; MOLDASCHL & VOß 2002; VOß & PONGRATZ 1998). Dort wird herausgearbeitet, dass Selbstorganisation und Selbstkontrolle in allen Beschäftigungsstellen relevant werden. Das stützt die eingangs erwähnte These



von der Verbreitung des Managements und der Betrachtung von Management als Prozess. Zudem ist die Zweckorientierung des Managements der Ansatzpunkt eines zentralen organisationalen Parasiten: Beratungsfirmen liefern Zielorientierungen für ein Management, das (zumindest in geldorientierten Organisationen) in der Organisation selbst keine Ansatzpunkte finden kann (vgl. DEUTSCHMANN 1997, 2002).

*Personifizierte* Manager leisten nicht nur die strukturelle Kopplung zu psychischen Systemen, sondern stellen der Organisation auch stabile Kommunikationsstile zur Verfügung (vgl. LUHMANN 2005 [1991]). Diese in der Managementliteratur häufig überbetonte Strukturkomponente drückt sich in der Akkumulation von Erwartungen aus, die auf der Basis einer gemeinsamen Geschichte von Personen in Organisationen sowohl in der Form von Selbsterwartungen einer bestimmten Person an sich selbst als auch in der Form von Erwartungen anderer an diese Person formuliert werden. Im Kontext von Arbeitsorganisationen könnte man auch von einem Ensemble von Arbeitsorientierungen und Arbeitsanforderungen sprechen. Arbeitsanforderungen dürfen in diesem Zusammenhang allerdings nicht auf die formal in Arbeitsverträgen festgelegten Anforderungen beschränkt werden. Sie bestehen ebenso in relativ stabilen informalen Erwartungen von Kollegen und Kolleginnen sowie Kundinnen und Kunden. In diesem Sinne ist auch die Erwartung von Kreativität und Unberechenbarkeit selbst relativ stabil – das Ausbleiben von Kreativität kann dann als Krisenphänomen des Selbst (Burn-out) wie auch als Krise der Organisation interpretiert werden.

Wenn im Kontext von Niklas LUHMANNs Organisationstheorie von Managern als Personen die Rede ist, so ist dies also nicht auf den oben diskutierten Sinn von Personen beschränkt. Es geht nicht darum, in Organisationen zwischen den Personen zu unterscheiden, die dem Management zugerechnet werden können, und dem Rest. Selbst- und Fremderwartungen mit Bezug auf Koordinationsfunktionen können mit einer ganzen Reihe von Stellen in Organisationen verknüpft werden. Das einzige Kriterium, das Management als Dimension von Personen von anderen Aspekten der Person unterscheidet, ist, dass die Arbeitsanforderungen und -orientierungen auf das Problem der Koordination von Arbeit bezogen sein müssen. Aus dieser Perspektive steckt dann selbst in nahezu jeder Arbeitnehmerin – ob man das nun begrüßen oder eher bedauern mag – ein kleiner Manager. Für die empirische Managementforschung bedeutet dies schließlich – ähnlich wie bei der oben diskutierten Perspektive „Management als Prozess“ –, dass sie sich nicht nur auf diejenigen konzentrieren darf, die Managementstellen innehaben.

Die organisationalen *Kommunikationswege* strukturieren die Art und Weise, wie koordiniert *koordiniert* wird. So können Prozesse der Koordination zum Beispiel hierarchisch in Form von Anweisung und Rückmeldung, marktförmig in der Form wechselseitiger Beobachtung oder professionell-gemeinschaftlich auf der Basis eines Pools gemeinsamer normativer Erwartungen, intensiver

Interaktion und Aushandlung ablaufen (vgl. WIESENTHAL 1999, 2000). Auf hierarchische Koordination muss in diesem Zusammenhang wohl nicht weiter eingegangen werden, stellt sie doch die Form dar, die gängigerweise mit Management assoziiert wird. Bei gemeinschaftlicher Koordination sieht dies aber bereits anders aus. Die Koordination von Professionellen etwa wird unter dem traditionellen Managementverständnis nicht unter der Rubrik Management verbucht. Unserer Ansicht nach kann man jedoch diejenigen professionellen Verständigungsdiskurse als "Management" ansehen, die basierend auf Vertrauen und professionellem Wissen zur wechselseitigen Koordination der Entscheidungsprozesse in Organisationen beitragen. Ähnlich wie "Profession" wird auch "Markt" gewöhnlich als Alternative zu "Organisation" und damit zu dem hier entwickelten Verständnis von Management konzeptualisiert (vgl. z.B. COASE 1937; WILLIAMSON 1988). In der Diskussion um die "Vermarktlichung" von Organisationen (DJELIC 2006) werden die beiden Begriffe allerdings wieder stärker zusammengedacht. Im hier interessierenden Kontext werden marktliche Koordinationswege dann relevant, wenn Arbeitende zu Zwecken organisationaler Koordination mit Kund/innen, Kennziffern und Konkurrent/innen konfrontiert werden (VOSWINKEL & KOCYBA 2005) oder wenn sich die Bearbeitung von Koordinationsproblemen über die wechselseitige Beobachtung an internen Märkten vollzieht.

*Stellen* kombinieren die drei genannten Strukturdimensionen Programme, Kommunikationswege und Personen. Es handelt sich bei ihnen allerdings um mehr als eine Sammelkategorie. Niklas LUHMANN spricht an mehreren Stellen explizit von der "Stellenstruktur" von Organisationen (vgl. z.B. 1988, S.178, 2000, S.232). Dies kann man so deuten, dass Stellen nicht lediglich Erwartungsstrukturen reproduzieren, sondern die Selektion von Erwartungsprämissen selbst strukturieren: Man erwartet von der Inhaberin/dem Inhaber (Person) einer Stelle, dass sie oder er unter Einbeziehung relevanter anderer (Kommunikationswege) programmatisch richtig entscheidet. Stellen sind damit nicht nur die Schnittpunkte unterschiedlicher Erwartungen, sondern können auch selbst als Erwartung konzeptualisiert werden. Stellenbeschreibungen definieren die Verantwortlichkeiten für Koordinationsaufgaben, wobei es für den Begriff des Managements zunächst einmal nicht relevant ist, ob es sich dabei um anspruchsvolle oder triviale, weitreichende oder beschränkte Entscheidungen handelt. Sie beschreiben, welche Personen mit Bezug auf welche Programme Koordinationsprobleme bearbeiten und geben zudem an, welche Wege zur Abstimmung mit anderen Stellen eingeschlagen werden müssen. Außerdem können in Organisationen auch Stellen identifiziert werden, die einen privilegierten Zugriff auf die Kombination von Personen, Programmen und Stellen haben. Bei aller Zurückhaltung gegenüber den Selbstbeschreibungen der Inhaber/innen dieser "Management"-stellen darf nicht außer Acht gelassen werden, dass etwa die Berechtigung zur Formulierung von Programmen oder zur Disposition über Stellen in Organisationen ungleich verteilt sind.

Die systemtheoretisch informierte organisationstheoretische Reformulierung des Managementbegriffs hat für die empirische Managementforschung vor allem zwei *Konsequenzen*. Zum einen gibt sie eine Richtschnur für die Analyse von Management in Organisationen vor. Anschlussfragen lauten zum Beispiel: Inwiefern beinhalten Stellenbeschreibungen Koordinationsaufgaben und wie werden Personen, Kommunikationswege und Programme in dieser Hinsicht kombiniert? Welche Arbeitsorientierungen werden von Personen mit Bezug auf Koordinationsprobleme artikuliert und welche Anforderungen werden an sie diesbezüglich adressiert? Welcher Managementstil wird von den Personen ausgeübt? Schließlich: Welche Formen von Programmen regeln die Managementprozesse in den Organisationen?

Zum anderen kann mithilfe dieser strukturtheoretischen Rekonstruktion ein weiterer Schritt in der Argumentation gegangen und der Managementbegriff aus der Umklammerung ökonomischer Denkmuster befreit werden. Organisationen sind in ihren Gesellschaftsreferenzen weder auf ein einzelnes Funktionssystem noch generell auf die Wirtschaft beschränkt (TACKE 2001). Vielmehr kann davon ausgegangen werden, dass die Gesellschaft von *varieties of organizations* bevölkert wird, von verschiedenen Typen von Organisationen, die an unterschiedlichen gesellschaftlichen Funktionsbereichen ausgerichtet sind und funktionsspezifische Organisationsstrukturen und Arbeitsformen bilden (LOHR & PEETZ 2010). Für die funktionale Analyse von Management legt dies nahe, dass unterschiedliche Organisationstypen auch unterschiedliche Managementtypen hervorgebracht haben. Und dieses Argument bildet den Hintergrund, vor dem wir gegenwärtige Prozesse des Wandels im Management von Bildungsorganisationen beschreiben. Bevor wir dies tun, wenden wir uns allerdings noch einigen methodologischen und methodischen Fragen zu.

### 3. Managementforschung in Bildungsorganisationen

Im Anschluss an unsere konzeptionellen Überlegungen zur soziologischen Managementforschung werden wir in diesem und dem folgenden Abschnitt aus der Arbeit des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojektes “Bildungsarbeit im Umbruch?” berichten. Das Projekt untersucht Transformationsprozesse in Bildungsorganisationen – Schulen, Universitäten und Organisationen der Weiterbildung – und fragt, wie diese Organisationen bildungspolitische Reformvorgaben umsetzen und welche Konsequenzen dies für die Arbeit von Beschäftigten hat. Eine der zentralen Fragen ist dabei die nach dem Wandel der Bearbeitung des Koordinationsproblems in den untersuchten Organisationen. Bevor im vierten Abschnitt Ergebnisse zu dieser Frage berichtet werden, gehen wir in diesem Abschnitt genauer auf die methodologischen Ausgangsüberlegungen des Projekts ein und stellen die Fallauswahl dar.

### 3.1 Systemtheorie und empirische Forschung

Noch Ende der 1990er Jahre konnte man ein eindeutiges *Empiriedefizit der Systemtheorie* feststellen (vgl. z.B. BORA 1994). Abgesehen von Niklas LUHMANNs Untersuchungen zum Wandel gesellschaftlicher Semantiken, am eindrucklichsten ausgeführt in “Liebe als Passion” (1994), fanden sich nur wenige systemtheoretisch informierte empirische Forschungen. Diese Situation ist mittlerweile im Umbruch begriffen. So hat sich zum einen die Diskussion um die Methodologie der Systemtheorie auf Basis früher Arbeiten Niklas LUHMANNs zur funktionalen Analyse (1991a [1964], 1991b [1962]) und daran anschließender Beiträge, die sich vor allem auf das Verhältnis von Systemtheorie und Spielarten der Hermeneutik beziehen (z.B. ESPOSITO 1996; NASSEHI 1997; SCHNEIDER 1992), vertieft. Außerdem ist eine rapide Zunahme empirischer Studien mit systemtheoretischem Hintergrund zu beobachten (vgl. u.a. KÜHL 2007; VOGD 2004, 2007b).

Wir gehen in unserer Arbeit davon aus, dass die Soziologie eine “*textbedürftige Wissenschaft*” ist (HITZLER 2002; Abs.5, Herv. im Orig.). Die methodologisch spannende Frage ist also die nach der Art der Produktion dieses Textes, der, abgesehen von natürlichen Protokollen, sich nicht selbst produziert und zudem auch interessieren, also auf die Forschungsfrage bezogen sein muss. Im hier interessierenden Kontext der Managementforschung in Organisationen muss vor allem geklärt werden, welche Methoden der Textproduktion und -analyse anzuwenden sind und wie in der Forschungspraxis ein Bezug auf systemtheoretische Überlegungen hergestellt werden kann. Zudem stellt sich die Frage, ob es einen Unterschied macht, einen spezifischen Typ sozialer Systeme, hier also Organisationen, zum Gegenstand der Forschung zu machen.

Die schon von Max WEBER (1980 [1922], S.126) hervorgehobene “Aktenmäßigkeit” bürokratischer Herrschaft erleichtert dabei den sozialwissenschaftlichen Zugang zur Formalstruktur von Organisationen. Organisationen sind notorische Textproduzentinnen, und die von ihnen produzierten Texte können mit klassischen interpretativen Verfahren analysiert werden. Die “Rekonstruktion von *Sinn*” (HITZLER 2002, Abs.3, Herv. im Orig.), die mit der “Aufdeckung der Abfolge- und Selektionsmechanismen des Textes [...] am Ziel” (SOEFFNER 2004, S.86) angelangt ist, ist dabei analog zum Prinzip funktionaler Analyse konzipiert, Lösungen eines Problems mit funktionalen Äquivalenten zu konfrontieren und damit die Spezifik einer realisierten Problemlösung zu identifizieren. Die offiziellen Selbstbeschreibungen von Organisationen, ihre Programmschriften, Organigramme, Selbstdarstellungen, Sitzungsprotokolle etc. stellen eine zentrale Quelle organisationssoziologischer Forschungen dar.

Über Akten gewinnt man also die Möglichkeit, die Formalstruktur von Organisationen der sozialwissenschaftlichen Analyse zugänglich zu machen. Dass Organisationen jedoch nicht auf ihre Formalstruktur zu reduzieren sind, weiß man spätestens seit den einschlägigen mikropolitischen Studien (CROZIER &

FRIEDBERG 1979; ORTMANN, WINDELER, BECKER & SCHULZ 1990). Auch der soziologische Neo-Institutionalismus hat darauf hingewiesen, dass in Organisationen die Möglichkeit der Entkopplung von Formal- und Tätigkeitsstruktur besteht (MEYER & ROWAN 1977). Das klassische arbeits- und organisationssoziologische Instrument, neben der Formal- auch die Tätigkeitsstruktur einer Organisation in den Blick zu bekommen, sind qualitative Fallstudien (vgl. PONGRATZ & TRINCZEK 2010). Weniger eine eigenständige Methode als eine Forschungsstrategie (HARTLEY 1994, S.209), eröffnen Fallstudien die Möglichkeit, durch die Kombination der Analyse organisationaler Dokumente mit weiteren interpretativen Verfahren einen Blick hinter die zeremonielle Fassade von Organisationen zu werfen.

Aus dem Pool möglicher Forschungsmethoden haben wir uns in unserer Untersuchung für eine *problemorientierte Strategie* (vgl. MERTON & KENDALL 1946; WITZEL 1989) entschieden, die Dokumentenanalysen mit Einzel- und Gruppeninterviews auf der Basis teilstrukturierter Leitfäden kombiniert. Der Vorteil dieser Strategie liegt unseres Erachtens darin, dass in den Interviews gezielt auf die Prozesse der Selektion organisationaler Strukturen eingegangen werden kann. Während es das Ziel hermeneutischer Rekonstruktion ist, die Frage zu identifizieren, auf die ein gegebener Text die Antwort darstellt (GADAMER 1990 [1960]), ermöglichen es teilstrukturierte Interviews, die Interviewten als Ko-Produzent/innen des sozialwissenschaftlich zu interpretierenden Textes nach spezifischen selektierten Strukturmustern von Organisationen zu fragen und deren Verhältnis zu verworfenen Alternativen *im Gespräch zu klären*. Dies ermöglicht "Verstehensprozesse durch den Interviewer, der Ergebnisse in Form einer Art Vorinterpretation schafft und damit die anschließende systematischere, kontrollierte eigentliche Interpretationsphase vorbereitet" (WITZEL 1989, S.234). Vor einem "Verstehen" – LUHMANN (1986b, S.96) versteht darunter die "Beobachtung der Handhabung fremder Selbstreferenz" – der Organisation durch die Interpretation des transkribierten Interviews steht also das "Verstehen" des oder der Interviewten in der Interviewinteraktion.

Anders als die Analyse von Textmaterial birgt das Interview den entscheidenden Nachteil, dass das zuletzt genannte Verständnis in Echtzeit erfolgen muss und nicht durch wiederholte Lektüre präzisiert werden kann. Dem steht der Vorteil gegenüber, dass Nachfragen an die Interviewten gestellt werden können, was im Kontext der Beforschung von Organisationen von besonderer Bedeutung ist. Im Anschluss an Niklas LUHMANN (2000) kann man Organisationen als einen entscheidungsbasierten Typ sozialer Systeme verstehen. Entscheidungen wiederum charakterisiert LUHMANN als eine spezifische Form der Kommunikation, die sich dadurch auszeichnet, dass die Kontingenz der Wahl zwischen Alternativen nicht eliminiert, sondern in die Kontingenz der getroffenen Entscheidung transformiert wird. Durch gezielte Fragen können im Interview die nicht aktualisierten strukturellen Möglichkeiten thematisiert und

damit Selektionsmuster und -prozesse in Zusammenarbeit mit den Befragten rekonstruiert werden.

Im Verstehensprozess des Interviews wie in der anschließenden Textinterpretation beziehen wir uns dabei auf Niklas LUHMANNs organisations- und gesellschaftstheoretische Analysen im Sinne von “sensitizing concepts” (vgl. im Anschluss an BLUMER: WITZEL 1989, S.231). “A sensitizing concept”, so Herbert BLUMER (1954, S.7), “gives the user a general sense of reference and guidance in approaching empirical instances [...], sensitizing concepts [...] suggest directions along which to look”. So kann man mit Blick auf Niklas LUHMANNs Organisationstheorie etwa spezifische Formen organisationaler Programme erwarten, Akten und Interviews darauf hin untersuchen, welche Formen von Programmen vorherrschen und den historischen Wandel zwischen ihnen nachzeichnen. Am Beispiel von “Programmen” lässt sich diese Forschungsstrategie leicht veranschaulichen. So geht es nicht darum, die systemtheoretischen Konzepte so zu operationalisieren, dass eindeutige, objektive Kriterien über die Zuordnung empirischer Phänomene zu ihnen entscheiden. Vielmehr orientieren sie die soziologische Beobachtung, indem sie für die Unterscheidung zwischen Wenn-Dann-Verknüpfungen (Konditionalprogramme) und Zweckorientierungen (Zweckprogramme) in organisationalen Entscheidungsprozessen sensibilisieren.

Die Theorie funktionaler Differenzierung lässt weiterhin erwarten, dass es in Organisationen zu Bezügen auf unterschiedliche gesellschaftliche Funktionslogiken kommen kann. Damit können Prozesse der Verschiebung gesellschaftlicher Funktionsbezüge von Organisationen in den Blick genommen werden. Entscheidend bei dieser Forschungsstrategie ist es, dass der Weg von der Theorie zur Empirie keine Einbahnstraße darstellt:

Sensitizing concepts can be tested, improved and refined. Their validity can be assayed through careful study of empirical instances which they are presumed to cover. Relevant features of such instances, which one finds not to be covered adequately by what the concept asserts and implies, become the means of revising the concepts (BLUMER 1954, S.8).

Könnte man in Bildungsorganisationen etwa nicht mehr zwischen erzieherischen und monetären Logiken unterscheiden, wäre es etwa üblich, die Leistung von Lehrerinnen und Lehrern durch ihren Beitrag zur Kund/innenakquise zu bewerten, dann müssten Fragen hinsichtlich der Adäquatheit der Theorie funktionaler Differenzierung gestellt werden.

### 3.2 Fallauswahl

Für die Analyse des Wandels von Management in Bildungsorganisationen werten wir hier vier Fallstudien aus, die wir im Rahmen des Forschungsprojektes “Bildungsarbeit im Umbruch?” in Gymnasien durchgeführt haben. Im Prozess der Fallauswahl haben wir uns darum bemüht, paradigmatische Fälle zu identifizieren. Ein erstes Kriterium war die Beteiligung der Organisationen an

bildungspolitischen Modellvorhaben. Aus dem Kreis der laufenden oder kürzlich beendeten Schulprojekte haben wir uns für das Projekt “Selbstständige Schule NRW”<sup>2</sup> und das Berliner “Modellvorhaben eigenverantwortliche Schule”<sup>3</sup> entschieden. Von unserem ursprünglichen Vorhaben, nur Schulen zu untersuchen, die an Modellvorhaben beteiligt waren, sind wir im Vorfeld der Kurzfallstudien allerdings etwas abgerückt, da in den Gesprächen mit Expertinnen und Experten die Bedeutung des lokalen Umfeldes von Schulen für die Schulentwicklungsarbeit betont wurde. Auf dieser Basis haben wir dann versucht, weitere “innovative” Gymnasien zu identifizieren, die in einem “schwierigeren” Umfeld angesiedelt sind als die an den Modellprojekten beteiligten Schulen. Im Folgenden werden wir die Forschungsfelder kurz umreißen.

Mit 278 beteiligten Schulen aller Schulformen handelte es sich bei dem Projekt “Selbstständige Schule NRW” um einen der größten Schulversuche in der Bundesrepublik, an dem mit der Bertelsmann Stiftung als Projektpartner des nordrhein-westfälischen Schulministeriums auch ein zentraler nicht-staatlicher Akteur der bundesdeutschen Bildungspolitik beteiligt war. Wie die Selbstdarstellungen der teilnehmenden Schulen auf der Projekthomepage zeigten<sup>4</sup>, wurde zudem das ganze Spektrum der im bildungspolitischen Diskurs diskutierten Instrumente der Schulentwicklung angewandt. Gegen Ende des Projekts im Jahr 2008 hat in NRW ein Prozess der Übertragung der Projektergebnisse in die Schulgesetzgebung begonnen, der sich auf die Projektergebnisse bezieht und damit den paradigmatischen Charakter des Modells unterstreicht. Durch die Analyse von Schulen aus dem Projekt “Selbstständige Schule NRW” kommen also Organisationen in den Blick, die zum einen versuchen, ein bildungspolitisches Leitbild in einem geschützten Raum umzusetzen, die aber zum anderen auch selbst anleitend sind für den Wandel des organisationalen Feldes der Schulen.

Das Land Berlin hat in der Schulgesetzgebung eine Vorreiterrolle. Bereits 2004 wurde ein Schulgesetz verabschiedet, welches die Rolle der eigenverantwortlichen Leistungserbringung von Schulen betont. Flankiert wurde die Einführung des neuen Schulgesetzes durch ein Modellvorhaben, das hier nicht vorbereitend, sondern parallel zu den neuen Regelungen als wissenschaftlich begleitetes Instrument zur Entwicklung von Modellen der selbstständigen Organisation von Schule gedacht war. Wie stark der Einfluss der Reformidee Schulautonomie auf die konkrete Politikgestaltung ist, zeigt sich zudem im Berliner Schulentwicklungsplan, der die selbstständige Schule als die “Schule der Zukunft” auszeichnet (SENBJS 2006, S.6). Die Auswahl von Schulen aus dem Projekt “Modellvorhaben eigenverantwortliche Schule” ermöglicht also

---

<sup>2</sup> Vgl. <[http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/prj\\_88751.htm](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/prj_88751.htm)>

<sup>3</sup> Vgl. <[http://www.berlin.de/sen/bildung/schulorganisation/eigenverantwortliche\\_schule/](http://www.berlin.de/sen/bildung/schulorganisation/eigenverantwortliche_schule/)>

<sup>4</sup> Die eigentliche Projekthomepage mit diesen Selbstdarstellungen wurde mittlerweile vom Netz genommen.

die Analyse von Organisationen, die mit denselben Reformerwartungen konfrontiert werden wie andere Organisationen des organisationalen Feldes, die anders als diese aber zugleich einen ausgesprochenen Vorbildcharakter aufweisen.

In diesen Kontexten haben wir zunächst Interviews mit bildungspolitischen Akteuren in Bildungsverwaltung und Gewerkschaften durchgeführt und im Anschluss daran die Fallstudien erstellt. Grundlage hierfür bildeten neben der Analyse organisationaler Dokumente teilstandardisierte Interviews mit Vertretern und Vertreterinnen des Managements und der Personalvertretung der ausgewählten Schulen. Die Interviews wurden vollständig transkribiert und thematisch codiert.

## 4. Der Wandel des Managements von Bildungsorganisationen

Wir skizzieren nun zunächst kurz die wichtigsten bildungspolitischen Entwicklungen im Untersuchungsfeld Schule, bevor wir erste Ergebnisse aus dem Projekt, fokussiert auf Fragen des Managements von Schulen, berichten.

### 4.1 Eigenverantwortliche Bildungsorganisationen

Seit dem schlechten Abschneiden der Bundesrepublik in der internationalen Vergleichsstudie PISA im Jahr 2001 ist die Organisation Schule im Umbruch begriffen. Die Sichtung der wissenschaftlichen Literatur zum Thema Schulreform (vgl. z.B. HEINRICH 2006; HUBER & GÖRDEL 2005) sowie die Auswertung des bildungspolitischen Diskurses und der Interviews mit Expertinnen und Experten zeigten, dass die Idee der *Schulautonomie* bzw. der *Selbstständigkeit* und *Eigenverantwortlichkeit* eine zentrale Stellung in der gegenwärtigen Reformdebatte einnimmt. Dabei werden zentrale Konzepte der Reorganisation von Wirtschaftsunternehmen aufgegriffen: aus Organisationsentwicklung wird Schulentwicklung (vgl. ROLFF 1998). Als Erfolg versprechende Modelle gelten neben "Schulautonomie" (PFEIFFER 2001, S.62) die Umstellung von Input- auf Output-Steuerung, die Etablierung regelmäßiger Selbst- und Fremdevaluationen von Schulen (BÖTTCHER, HOLTAPPELS, & BROHM 2006) sowie die Professionalisierung der Arbeit von Lehrerinnen und Lehrern (LESCHINSKY & CORTINA 2003).

Der Kern der Reformvorschläge besteht in einer Dezentralisierung der Steuerung von Schulen, der Übertragung der Verantwortlichkeit für die Verfügung über Ressourcen, Management und Organisation des Schulalltags an die Einzelschule und der kontinuierlichen Leistungskontrolle und Evaluation. Damit wird einer (internationalen) Entwicklung gefolgt (vgl. DÖBERT & GEIBLER 1997), die die Umstellung der Steuerung von Schulen auf deren Selbstständigkeit vorsieht und "als Megatrend der Schulentwicklung bezeichnet" wird



(PFEIFFER 2001, S.51). Die Debatten um Schulautonomie und Evaluation werden dabei von Begriffen wie etwa Qualitätsmanagement, Organisations- bzw. Schulentwicklung und Effizienz geprägt, die ihren semantischen Ursprung im Wirtschaftssystem haben (FUCHS 2000, S.185). Ökonomische Mythen der Effizienz stellen somit den Rationalitätsstandard dar, der zur Beurteilung von Erziehungsorganisationen herangezogen werden soll (BRÜSEMEISTER 2002). Um der Frage nachzugehen, wie diese ökonomischen Mythen in Schulen angewendet werden, skizzieren wir zunächst kurz ein Bild "klassischen" Bildungsmanagements. Im Anschluss daran werden die Hauptcharakteristika der Transformation des Managements von Bildungsorganisationen nachgezeichnet; es wird argumentiert, dass in Bildungsorganisationen Ansatzpunkte einer zunehmenden Ökonomisierung des Managements nachzuweisen sind. In der Darstellung dieser Veränderungen werden wir die diskutierten Dimensionen organisationaler Strukturen nicht fein säuberlich voneinander trennen. Das ständige Zusammenwirken verschiedener Strukturformen im organisationalen Alltag soll vielmehr in seiner Relationalität erfasst werden, die begrifflich in der Stellendimension angelegt ist.

## 4.2 "Klassisches" Bildungsmanagement als gemeinschaftliche Koordination

Früher war der Schulleiter ein Rädchen im Getriebe und auch in der Definition *primus inter pares*, also dass die ... der hat die Gesamtkonferenz zwar geleitet, aber der Schulleiter ist nicht eigentlich ... auch hatte auch gesetzlich nicht die Funktion, jedenfalls in Berlin, zum Beispiel Dienstvorgesetzter war er nicht. Das ist er aber heute. Er hat heute eine viel stärkere Steuerungsfunktion (KFsA1: 9)<sup>5</sup>.

Der Berliner Schulleiter, der hier zu Wort kommt, verweist auf eine ambivalente Situation, in der Schulen in Deutschland lange Zeit steckten und die von Felicitas THIEL (2008, S.218ff.) mit dem Begriff der "heteronomen professionellen Organisation" Schule auf den Punkt gebracht wird. Einerseits sind diese als "Rädchen im Getriebe" zu bezeichnen, eine mechanische Metapher, die auf die Integration der Einzelschulen in die Maschinerie staatlicher Bildungsadministration anspielt. In dieser Hinsicht herrschte auf der Ebene interorganisationaler Interaktion zwischen Schule und Verwaltung hierarchische Koordination vor. Die Kritik fasste diesen Sachverhalt unter dem Begriff der "verwalteten Schule" (BECKER 1968). Innerhalb der Schule jedoch war andererseits ein davon abweichendes Bild entscheidend: Schulleitung als "Erste unter Gleichen". Es existierte zwar eine Differenzierung zwischen Stellen (Schullei-

<sup>5</sup> Hier und im Folgenden beziehen sich die Kürzel auf die Transkripte unserer Interviews im Forschungsfeld Schule (KFs), wobei die Buchstaben A bis D die einzelnen Fälle unterscheiden und die verwendeten Nummern die befragten Personen (1: Schulleitung, 2ff: Personalvertretung). Zusätzlich geben wir die Nummer des Absatzes der zitierten Stelle an.

tung/Lehrerinnen und Lehrer), die sich aber (formal) nicht in hierarchische Koordinationsmechanismen übersetzte. Die Freiheit der Lehrerinnen und Lehrer als Mitglieder der pädagogischen Profession führte zu einem strukturellen Arrangement, das eher gemeinschaftliche Koordinationsmechanismen (Konferenzen) wirksam werden ließ.

Eine Schulleiterin aus Nordrhein-Westfalen beschreibt die daraus erwachsenden Anforderungen an die Person der Schulleitung so: "Primus inter pares ist ständig im Gespräch mit allen. Und versucht einvernehmlich möglichst konfliktfrei das System befriedet zu halten" (KFsC1: 42). Neben dem Verzicht auf formale Hierarchie herrschte also auch die Erwartung vor, dass Management in der Schule auch im Stil eher konsensorientiert abzulaufen habe, jedenfalls nicht im Sinne von Befehl und Gehorsam. Dass auch patriarchale Führungsstile für die "heteronome professionelle" Schule berichtet werden, bestätigt eher die Gemeinschaftsbasierung der Koordination. Der Weg zum "Haushaltsvorstand" ist von hier aus kürzer als der zum "Unternehmenschef".

Auch wenn erwähnt werden muss, dass der organisationale Koordinationsbedarf durch die staatliche Input-Steuerung nicht so ausgeprägt war wie nach der Umstellung auf Schulautonomie in einigen Bundesländern, so sollte doch betont werden, dass der vorhandene Bedarf an (vor allem pädagogischer) Koordination in der Schule nicht monopolisiert war, sondern professionell-gemeinschaftlich bearbeitet wurde. Dies bedeutet weiter, dass die Koordinationsaufgabe nicht zentralisiert erbracht wurde, sondern verteilt auf Schulleitung, Lehrerinnen und Lehrer. In diesem Sinne ist die Aussage einer Berliner Schulleiterin zu verstehen, die Management als Teil der Rolle als Lehrerin oder Lehrer sieht: "Klassenführung ist ja auch ne Führungsaufgabe" (KFsB1: 34). Oder in den Begriffen der Arbeitssoziologie: Die Arbeit von Lehrerinnen und Lehrern ist subjektivierte Arbeit. Insofern ist festzuhalten, dass auch in der traditionellen Schule Arbeit koordiniert oder "gemanaged" werden musste und ein alternativer Weg zur Bearbeitung des Koordinationsproblems existiert(e). Hier zeigt sich auch die Bedeutung der in diesem Artikel angedachten Umstellung des Managementbegriffs: Technische Effektivität und ökonomische Effizienz scheinen mit dem Verständnis von Schule unvereinbar zu sein, zumal für pädagogische Arbeit ein "Technologiedefizit" konstatiert wird (LUHMANN & SCHORR 1982). Auch aus der Perspektive der klassischen Managementsoziologie würden Koordinationsanstrengungen in Schulen deshalb per Definition als defizitär gelten.

Dass es sich bei Bildungsarbeit in Schulen um subjektivierte Arbeit handelte, und dass das Management der Organisation Schule sich professioneller Koordination bediente, kann wiederum auf die gesellschaftlichen Referenzen schulischer Organisationen zurückgeführt werden. Die Funktion des Erziehungssystems, "die Vorbereitung des Einzelmenschen auf sein späteres Leben" (LUHMANN 2002, S.47), kann von den zu diesem Zweck eingerichteten Organisationen nur dann erfüllt werden, wenn sie die ihnen anvertrauten Personen

bilden. Und genau hier liegt das Problem: Es stellt sich nämlich heraus, dass es sich bei den zu bildenden Personen nicht um "triviale Maschinen" (vgl. v. FOERSTER 1993, S.244ff.) handelt, was die Konditionalprogrammierung von Erziehung in Schulen entscheidend einschränkt. Dass sich Professionen des Problems der Erziehung annehmen, kann aus dieser Perspektive als eine Reaktion auf die stets vorhandene Gefahr der Enttäuschung der Erwartungen an Schülerinnen und Schüler interpretiert werden. "Der Lehrer", so Niklas LUHMANN (2002, S.152), "braucht nicht nur Mut, sondern auch Gleichmut – und für beides kollegiales Verständnis." Der auf Vertrauen und Diskussion abstellende Managementstil der traditionellen Bildungsorganisation ermöglicht es, auf die permanenten Fehlschläge erzieherischer Anstrengungen mit ebenso permanenten Versuchen der Erziehung zu reagieren.

#### 4.3 Die Schule als "Tanker" – Schulleitung als entscheidungsorientiertes Management

Vielleicht ist diese Skizze traditionellen Bildungsmanagements etwas zu idyllisch geraten. Sicher ist, dass in einigen Bundesländern das Ende dieser Form der Koordination eingeläutet wurde. Das Bildungssystem ist gegenwärtig im Umbruch begriffen, und dieser Umbruch, der mit den Begriffen PISA und Bologna zwar nicht umfassend, aber doch in seinen Hauptlinien charakterisiert ist, führt auch zu einer Transformation organisationaler Strukturen und damit des Managements von Bildungsorganisationen. Das Bezugsproblem von Management, die Koordinierung innerhalb von Organisationen, scheint nicht mehr auf die "klassische" Art und Weise zu lösen zu sein – zumindest ist dies die Meinung weiter Teile des bildungspolitischen Diskurses wie auch zentraler organisationaler Akteure. Gleichwohl wird der Leitung von Bildungsorganisationen eine entscheidende Rolle dabei zugesprochen, deren organisationale Strukturen zu transformieren, die Beschäftigten in Schulen zu Höchstleistungen zu motivieren und letzten Endes die "Qualität" der Leistungsproduktion zu steigern. Um diese neuen Aufgaben erfüllen zu können, wird den Managern und Managerinnen nahegelegt, nach neuen Vorbildern zu suchen. Praktikable Modelle werden vor allem im Bereich der Unternehmensorganisation gesucht und gefunden. Bildungsmanager und Bildungsmanagerinnen sollen sich mehr und mehr am Selbstverständnis des Managements von Unternehmen orientieren.

In diesem Wandel kündigt sich eine Abwendung von der "professionell heteronomen" Schule an: Die Heteronomie im Verhältnis der Schule zu zentralen Akteuren in ihrer Umwelt soll auf Autonomie umgestellt werden, während mit der Aufwertung der Leitungsstellen ein neues Managementverständnis in die Organisation Schule Einzug hält. Wenn wir uns in der folgenden Analyse auf die Schulleitung konzentrieren, so ist das nicht einem stellenzentrierten Managementkonzept geschuldet, sondern selbst Ausdruck der Veränderungen im

Feld, das durch einen Wechsel von gemeinschaftlichen auf hierarchische Kommunikationswege mit komplementären Veränderungen in den anderen Strukturdimensionen charakterisiert ist. Das oben entwickelte Verständnis des Managementbegriffs ist vielmehr die Voraussetzung dafür, dass diese Veränderung als qualitative Veränderung in den Gesellschaftsreferenzen der Organisation beobachtet werden kann und nicht lediglich als eine Annäherung an das Ideal eines (ökonomisch gefassten) Managementbegriffs.

#### *4.3.1 Arbeitsorientierungen von Schulleitungen und der Umbau von Stellenstrukturen*

Das Management von Schule, so die These, ändert sich gegenwärtig in wichtigen Aspekten. Einen Einstiegspunkt in die Frage, wie es sich denn verändert, bieten die Arbeitsorientierungen der Schulleitungen. Ein Bild, das von den Interviewten mehrmals verwendet wurde, um ihre Rolle in der Schule zu beschreiben, ist das der Schiffsfahrt auf hoher See. So stellt ein Schulleiter fest:

Schulleitung heißt steuern. Auch wenn das ... der Tanker Schule schwer manövrierbar ist und [...] nicht so einfach ist, aber man muss trotzdem eine Idee haben von Schule, eine ... eine ... dass man das Kollegium und die Schüler mitnimmt (KFsA1: 15).

Doch wie wird dieser "Tanker" gesteuert? Ein weiterer Schulleiter, der ausdrücklich darauf hinweist, dass er "flache Hierarchien" bevorzuge, beschreibt sein Managementverständnis ebenfalls im Rahmen der Seefahrtsmetapher:

Im Zweifelsfall entscheide ich. Ich entscheide auch. Auch wenn es mal dem einen oder anderen nicht gefällt. Denn eine klare Ausrichtung wird letztlich eher akzeptiert, als wenn eine Schule mit einem orientierungslosen Kapitän durchs Gewässer plätschert. Das gibt es nicht. Also mit einer ganz klaren Zielsetzung. [...] Dann kann es auch sein, dass ich im Einzelfall in einen Konflikt mit einem Lehrer gehe (KFsD1: 61).

Diese "Steuerungsfunktion" der Schulleitung, die von einem weiteren Schulleiter (KFsA1) explizit gegenüber einem *funktionalen Äquivalent*, dem *primus inter pares*, in Stellung gebracht wird, hat für die Analyse des Managements von Schulen zwei bedeutsame Dimensionen. Die Schulleiter/innen sehen ihre Aufgabe einerseits darin, "Ideen" für die "Fahrt" der Schule zu formulieren bzw. "Orientierung" zu geben. Die Schulleitung setzt den Kurs der Schule fest. Andererseits steuert die Schulleitung, indem sie entscheidet. Natürlich ist der Begriff der Entscheidung hier nicht als organisationstheoretische Kategorie zu verstehen. Auch in der "heteronomen professionellen" Organisation Schule wird entschieden, wie in jeder anderen Form der Organisation auch. Es kann sich also bei diesem Hinweis auf "Entscheidung" nur um die Frage nach der Art und Weise, nach dem *style* (vgl. Harrison WHITE 2008, S.166ff.) des Schulmanagements handeln. Entscheidung wird hier als Gegensatz zu Verständigung gebraucht, zur Diskussion in Konferenzen als den Arenen professioneller Verständigungsdiskurse.

Diese *Arbeitsorientierung* von Schulleitungen muss im Kontext der Veränderung der *Stellenstruktur* der untersuchten Schulen durch neue Schulgesetze in Berlin (2004) und Nordrhein-Westfalen (2005) interpretiert werden, die stärker zwischen Schulleitung und Lehrerinnen/Lehrern differenzieren. Diese Differenzierung resultiert dabei zunächst weniger aus einer Umverteilung bestehender Entscheidungskompetenzen (also der Zuordnung von *Programmen* zu Stellen) als vielmehr aus der Ausstattung der Schulleitungsrolle mit neuen Entscheidungskompetenzen. Besonders bedeutsam sind hier die Kompetenzen in den Bereichen der finanziellen Autonomie, also der eigenständigen Sachmittelbewirtschaftung der Schule, für die die Schulleitung verantwortlich zeichnet, sowie der Übertragung von Dienstvorgesetzeneigenschaften, vor allem im Hinblick auf Personalselektion und -beurteilung. Zu den neuen und sich verändernden Rollen und Funktionen der Schulleitung gehören neben Organisations- und Personalentwicklung: die Schulleitung als Lehrer/in, als Ansprechpartner/in für andere Lehrer/innen sowie die Vorbildfunktion und die Funktionen der Repräsentation, Vermittlung und Mediation. Dazu treten Managementfunktionen und Rollen wie „Gebäudemanager/-in“ und „Finanzmensch und Unternehmer/-in“ (vgl. HUBER 2005, S.3ff., hier S.5).

Die Bedeutung der neuen Personalkompetenzen für ihr Verhältnis zum Kollegium reflektiert eine Schulleiterin am Beispiel der Beurteilungsfunktion von Schulleitungen gegenüber Lehrern und Lehrerinnen:

Das ist nun doch schon ein sehr viel, noch sehr anders, von daher wird da der Schulleiter auch noch mal anders herausgehoben. Dass man eben weiß, der gibt mir ne Note, wobei das sicherlich auch sehr viel transparenter ist" (KFsB1: 14).

Und auch eine Lehrerrätin bemerkt: die "hierarchische Struktur hat sich verschoben. Denke ich in dem Bereich. Die eben wirklich mit den Aufgaben auch gekommen ist, nicht?" (KFsC2: 157)

Auch das Instrument der "schulscharfen Einstellungen", also der Personalselektion durch die Schule selbst (im Gegensatz zur Zuweisung durch die Bildungsverwaltung) scheint sowohl für das neue Verhältnis der Schulleitung zum Kollegium als auch für das Management der Schule von Bedeutung zu sein. Eine Schulleiterin betont:

Also wenn ich schulscharf einstelle, bin ich ja immer mit im Auswahlgremium drin. Das kann ich auch ziemlich gut vorsteuern (KFsC1: 42).

Und ein anderer Schulleiter weist auf die Bedeutung dieser Praxis vor allem angesichts der Tatsache hin, dass es schwierig sei, sich in Schulen vom eingestellten Personal zu trennen:

Ich bin ja kein Unternehmer, der Leute entlassen kann und auswechseln kann, man hat die Leute die man hat, ne, das ist so ein starres Element in unserem System, aber bei Neueinstellungen habe ich natürlich darauf geachtet, dass das Personen sind, die diese Marschrichtung voll mittragen und engagiert mitwirken und das ist bei uns der Fall (KFsD1: 36).

In den untersuchten Schulen findet man also veränderte Arbeitsorientierungen von Schulleitungen verbunden mit einem rechtlich induzierten Wandel der formalen Stellenstruktur. Dieser führt dazu, dass die Stellung der Schulleitung stärker als bisher vom Kollegium unterschieden wird. Daneben finden sich Anzeichen für eine stärkere Differenzierung auch innerhalb des Kollegiums. Ansatzpunkte sind hier vor allem die Einbeziehung von Fachbereichsleitungen in die Schulleitungsfunktionen sowie die Einrichtung von Steuergruppen oder ähnlichen Gremien der Entscheidungsfindung.

Im Hinblick auf die bereits angesprochenen Beurteilungen der Lehrerinnen und Lehrer durch die Schulleitungen stellt eine Schulleiterin fest:

Da werden auch natürlich Dinge an die Fachbereichsleitungen delegiert, das ist selbstverständlich. Aber da wird eben auch geguckt, ich frage bspw. auch die Fachbereichsleitungen: 'Arbeiten die kooperativ, konstruktiv in den Fachbereichen mit?' (KFsB1: 18).

Die Personalrätin kommentiert diesen Vorgang so:

Also die Schulleitungen versuchen, natürlich auch das völlig berechtigt, versuchen also, das ... die Fachbereichsleitungen, Fachleitungen also einzubeziehen in Entscheidungsprozesse einerseits, wenn das sich anbietet. Ansonsten entscheiden die auch gerne allein. Aber sie versuchen natürlich auch, einen Teil von Arbeit auf die Fachbereichsleitungen zu delegieren, sagt man. Also zum Beispiel Kontrollaufgaben (KFsB3: 125).

Neben den Fachbereichsleitungen werden Gremien eingerichtet, in denen Koordinationsprobleme in kleiner Runde diskursiv bearbeitet werden. Dies kann als der Versuch interpretiert werden, eine Form "mittleren Managements" in Schulen zu installieren (vgl. z.B. BERKEMEYER, FELDHOFF & BRÜSEMEISTER 2008, S.161, mit direktem Bezug auf das Modellprojekt "Selbstständige Schule NRW"). Ein Beispiel bietet die "Leitungslage" von Schule C, die von der Schulleiterin vorgestellt wird.

Also gibt es welche, die hier Koordinationsaufgaben haben. Und die bilden eine Leitungslage. Und in der Leitungslage werden problematische Dinge vorbesprochen. [...] Gut und die Leitungslage überlegt vor. Natürlich so im, also so freies Denken. Wir haben das Problem auf dem Tisch, wie könnten wir es lösen? Und dann kommen Ideen. Und dann kann man manchmal es hier schon entscheiden (KFsC1: 46).

Das Mitglied des Lehrerrats von Schule D, gleichzeitig Mitglied der dort so genannten "Schulleitungsrunde", beschreibt die Art und Weise, wie mithilfe dieser Gremien Koordinationsprozesse in den Schulen ablaufen.

Unabhängig davon, dass ich zugleich auch Mitglied des Lehrerrats bin, die anderen Kollegen machen das auch, die Probenstufenleiterin, der Mittelstufenleiter, Oberstufenleiter und sprechen dann mit den Kollegen darüber und dadurch lassen sich manche Entscheidungsprozesse leichter, wie soll ich sagen, von der Mehrheit des Kollegiums absichern, als wenn ich dazu immer die ganze Lehrerkonferenz brauche. Denn da sind ja Diskussionen oft ziemlich

langwierig und müßig und auch oft nicht so offen und kontrovers, wie es sein muss vor versammelter Mannschaft. Das funktioniert ganz gut (KFsD2: 79).

In dieser Passage tritt der oben identifizierte Wandel im Managementstil in Verbindung mit Veränderungen in der Stellenstruktur noch einmal deutlich hervor. Zwischen Kollegium und Schulleitung wird eine Hierarchieebene eingezogen, auf der "freies Denken" (KFsC1) noch stattfinden kann, zugleich aber auch Koordinationsaufgaben wahrgenommen werden. Dem gegenüber steht die Lehrerkonferenz mit den "langwierigen und müßigen Diskussionen" (KFsD2). Diese Entwicklungen lassen sich als Versuch interpretieren, die Managemententscheidungen in Schulen zu zentralisieren.

Die Frage ist allerdings, inwiefern diese formale Reorganisation in den Schulen auch faktisch wirksam wird. Um dies zu untersuchen, müsste man eigentlich konkrete schulische Entscheidungsprozesse begleitend untersuchen. Als Annäherung dienen uns in diesem Zusammenhang die Einschätzungen von Schulleitungs- und Personalvertretungsmitgliedern zum mittleren Management. Aus Schulleitungsperspektive scheint sich in dieser Hinsicht erst einmal nicht wirklich viel verändert zu haben.

[...] ich habe einen Berater [...] von dem 'Partner für Schule'<sup>6</sup>, der sagt immer: 'Das ist nicht zu stemmen, Sie haben 70 Mitarbeiter!' und auch jetzt mit dem Nachmittag noch immer mehr, also eigentlich 100 Leute, mit denen ich ständig reden müsste, das ist nicht zu managen in der Projektmanagementmethode. Also in den Firmen haben sie 15 und die 15 haben wieder 15. So, und das fehlt hier. Zwischenebenen fehlen, ist nicht zu schaffen (KFsC1: 46).

Ein mittleres Management fehlt also an Schulen anscheinend noch immer; eine Einschätzung, die vom Lehrerrat der Schule C geteilt wird: "man weiß, jeder, der macht einen Superjob, der hat sauviel zu tun, aber es ist keine Hierarchie dazwischen" (KFsC2: 164). Und weiter: "Aber Hierarchie innerhalb des Kollegiums, nein" (KFsC3: 165).

Als Zwischenfazit bleibt also festzuhalten, dass die Koordinationsform von Schule in Veränderung begriffen zu sein scheint. Die professionell-gemeinschaftliche Koordination wird zwar nicht durch eine hierarchische (oder gar marktliche) Form der Koordination ersetzt, aber mit der Neudefinition der Stellen und sich verändernden Arbeitsorientierungen von Schulleitungen zumindest ergänzt. Die Grenze zwischen hierarchischen und gemeinschaftlichen Koordinationsformen verläuft somit nicht mehr zwischen staatlicher Verwaltung und Schulleitung, sondern wird in die Schule hineingetragen und trennt die Schulleitung vom Kollegium der Lehrerinnen und Lehrer. Inwiefern damit zugleich eine "Ökonomisierung" des Managements verbunden ist, soll im nächsten Abschnitt diskutiert werden.

---

<sup>6</sup> Bei "Partner für Schule" handelt es sich um eine gemeinsame Stiftung von Wirtschaft und Landesregierung in NRW, die u.a. "SeniorExperten" aus der Wirtschaft zu Beratungszwecken an Schulleitungen vermittelt; vgl. <<http://www.partner-fuer-schule.nrw.de/>>.

#### 4.3.2 Kostenbewusstsein an Schulen

Man kann also Ansätze der Asymmetrisierung des Managements von Schulen durch einen Umbau ihrer Stellenstruktur und einen korrespondierenden Wandel in den Arbeitsorientierungen der Schulleitungen der untersuchten Schulen feststellen – auch wenn das Ausmaß und die Wirksamkeit im schulischen Alltag noch fraglich sind. Die Frage ist nun, wie dieser Befund gesellschaftstheoretisch fruchtbar gemacht werden kann. Einen Ansatzpunkt dafür bietet die weitverbreitete Diagnose, dass es sich bei diesem Vorgang um einen Prozess der Ökonomisierung handelt. Im Anschluss an Uwe SCHIMANK und Ute VOLKMANN kann man Ökonomisierung als den “Vorgang [bezeichnen], durch den Strukturen, Prozesse, Orientierungen und Effekte, die man gemeinhin mit der modernen Wirtschaft verbindet, gesellschaftlich wirkmächtiger werden” (2008, S.382). SCHIMANK und VOLKMANN schlagen dabei vor, Ökonomisierungen graduell zu verstehen und entwickeln eine Skala, die von “keinerlei Kostenbewusstsein” bis hin zu “Gewinnmaximierung” als zentraler Handlungsorientierung reicht (S.385f.). Eine vollständig “ökonomisierte” Schule wäre demnach eine Schule, die sich in ihren Strukturen und Operationen am Zweck der Gewinnmaximierung orientiert. Zwischenstufen bilden “Kostenbewusstsein als ‘Soll-Erwartung’” bzw. als “Muss-Erwartung” (S.386). Ziel dieses Abschnitts soll es also sein, Zeichen von Ökonomisierung in diesem Sinne im empirischen Material zu identifizieren und im Hinblick auf seine Relevanz in der Organisation Schule einzuschätzen.

Eine in dieser Hinsicht relevante Passage findet sich im Interview mit dem Schulleiter von Schule A. Eine Aufgabe des Schulleiters besteht ihm zufolge darin, die Effizienz des Mitteleinsatzes an Schulen im Blick zu haben:

Das hängt auch übrigens, in meinen ... das ist noch gar nicht richtig im Bewusstsein, das hängt auch damit zusammen, dass er sehr ... das er auf Effizienz achten muss und nicht immer nur Forderungen nach mehr Geld gestellt werden können. Wir wissen alle, dass das Geld knapp ist und dass im öffentlichen Bereich Effizienzgedanken völlig unterrepräsentiert sind und das ist auch heute so. [...] aber ich halte das für fahrlässig, wenn man es nicht tut und für fahrl- ... nicht richtig verantwortungsvoll, wenn man es nicht tut, weil wir haben eine Verantwortung auch gegenüber dem Steuerzahler, der Öffentlichkeit, das ist ne öffentliche Schule und deshalb haben wir eine sehr, sehr hohe Verantwortung, dass mit den öffentlichen Geldern effizient umgegangen werden muss (KFsA1: 11).

Eine andere Schulleiterin fordert am Beispiel der Anschaffung und des Umgangs mit Geräten gleich einen Bewusstseinswandel aufseiten der Lehrerinnen und Lehrer:

Ich will, dass es ins Bewusstsein geht, dass Bildung eben auch kostet. Dass ich nicht nur sagen kann, ‘ich gehe auf die Straße und demonstriere’ und fordern, dass es mehr ist. Das ist dann so platt. Also ich kann natürlich mehr fordern. Darum habe ich jetzt gar nichts dagegen. Aber mir geht’s erst mal auch



darum zu sehen, wie geht man damit um. Wofür will ich das Geld denn, zum Beispiel? (KFsB1: 30)

Diese Aussagen kann man nun dahin gehend interpretieren, dass in den Arbeitsorientierungen der besagten Schulleitungen neben einer Abkehr vom professionellen Verständigungsdiskurs auch eine Hinwendung zu Mustern existiert, die sich stärker an den ökonomischen Kosten schulischer Organisation orientieren.

Für die Bearbeitung des Koordinationsproblems, für das Management der Schule also, wird dies insofern relevant, als dass auch die Art und Weise, wie die "Kapitäne" den "Tanker Schule" steuern, in diesem Licht interpretiert wird. Der mögliche Einfluss der Orientierung an Geld wird in dem Interview mit der Schulleiterin von Schule C klar. An einer Stelle des Interviews beschreibt sie ihre fehlenden Möglichkeiten, mittels monetärer Anreize zu steuern. Auf die Frage, welche Instrumente der Personalentwicklung ihr denn zur Verfügung stünden, antwortet sie fast schon resignativ: "Alles good will. Was mir fehlt, sind, also wenn ich schon Management mache, müsste ich ja Instrumente haben. [...] Ich würde mir wünschen, ich hätte Leistungszulagen" (KFsC1: 58). In der organisationalen Praxis ist sie dann aber erfinderisch und beschreibt ihr Managementverständnis so:

Wenn ich das Geld in den Händen halte, kann ich Projekte unterstützen oder auch nicht. Dann habe ich die Macht. Komischerweise wollte in der Selbstständigkeit niemand ans Geld. Also Zahlen mögen die Pädagogen alle nicht. Sie haben mir das alles gelassen. Es hat nie jemand daran gerührt, das wollen wir aber jetzt abstimmen. Das hat mich immer gewundert. Dabei habe ich doch da die Macht. Ich kann den Kollegen sagen, im Personalentwicklungsgespräch: 'also das und das haben wir vor und ich unterstütze Sie auch'. Weil ich ja zahlreiche andere Töpfe noch habe, nicht nur das Gemeindegeld. Und wir haben immer nur über das Gemeindegeld zum Budgetentwurf abgestimmt. Aber die Gelder der Selbstständigen Schule, wir betreiben eine Cafeteria, wir vermieten hier Räume, dieses Geld, da will niemand dran, das will keiner an der Backe haben [flüstert]. Und damit habe ich die absolute Macht, komischerweise merken sie das nicht [lacht]. Also da ist es ganz komisch. Und da bin ich wirklich Manager, über das Geld (KFsC1: 48).

Während der Teilnahme am Modellprojekt Selbstständige Schule, so eine ehemalige Lehrerrätin der Schule, habe sich diese Orientierung dann auch auf die Alltagspraxis der Organisation ausgewirkt:

Wenn Schule mehr Rechte hat, sich selbst verwalten kann, das hat ja auch zum Teil Nachteile, Budgetierung, dass sich die Schulleitung da erst mal einarbeiten musste und praktisch zum Geschäftsmann werden musste. Was sich dann auch oft im Schulalltag gezeigt hat, dass zu viel geschäftsmäßiges Denken dann vorherrschte. Sodass nachher nur noch Verwaltung stattfindet, die daraufhin prüft, komm, steht unten eine Null, ist es ausgeglichen? Dann ist gut. Das hat sich eben auch in den Schüleralltag ausgewirkt [...] (KFsC4: 37).

Wenn auch von einer Ökonomisierung des Managements im Sinne einer "Gewinnerwirtschaftung" nicht die Rede sein kann, wird doch deutlich, dass das

Management von Schulen mit Kostenbewusstsein infiziert wird und aus der Verfügung über Geld auch hierarchische Steuerungsbefugnisse (Macht) abgeleitet werden. Man kann also im Anschluss an Uwe SCHIMANK und Ute VOLKMANN (2008) von einer Ökonomisierung des Managements der untersuchten Schulen sprechen. Kostenbewusstsein als "Soll-Erwartung" wird auch in Schulen "gesellschaftlich wirksam". Ob damit Schulen als Organisationen im Bildungssystem eine Referenz zum Wirtschaftssystem herausbilden und inwiefern dadurch der Bezug auf das Erziehungssystem und seine Funktionen beeinflusst wird, muss weiteren Entwicklungen und deren Analyse vorbehalten bleiben.

## 5. Schlussbemerkung

In dieser Studie haben wir den Wandel des Managements von Bildungsorganisationen am Beispiel von Gymnasien in Berlin und Nordrhein-Westfalen untersucht. Unser Ziel war es dabei, anhand der Analyse von paradigmatischen Fällen den Charakter gegenwärtiger bildungspolitischer Reformprozesse und deren Auswirkungen auf die Arbeit in und Organisation von Bildungsorganisationen herauszuarbeiten. Als Ergebnis kann man festhalten: In den untersuchten Schulen sind Anzeichen für einen Wandel des Managements von professionellen zu eher steuerungszentrierten Arbeitsorientierungen und Stellenstrukturen festzustellen; zudem finden sich Zeichen für ein zunehmendes Kostenbewusstsein in den Arbeitsorientierungen von Schulleitungen, die als Ökonomisierung des Managements von Schulen interpretieren werden könnten. Diese basiert auf einer mit dem Konzept der selbstständigen und eigenverantwortlichen Schule verbundenen Stärkung der Stellen von Schulleitungen und der programmatischen Neuorientierung von Schulen, der Umstellung auf Output-Steuerung durch die Schulverwaltungen und einen Wettbewerb der Schulen untereinander.

Der Status dieser Aussage muss klar bestimmt werden. Im Rahmen dieses Aufsatzes haben wir keine Aussagen darüber getroffen, wie sich Schulen in der Bundesrepublik oder auch nur in Berlin oder Nordrhein-Westfalen gegenwärtig wandeln. Auch bleibt ungeklärt, welche Auswirkungen der identifizierte Wandel in der Alltagspraxis der untersuchten Organisationen hat – diese Frage werden wir im weiteren Projektverlauf unter Einbeziehung der Perspektive der Beschäftigten weiter verfolgen. Was wir hier anhand paradigmatischer Fälle rekonstruiert haben, ist die mögliche Umsetzung bildungspolitischer Reformvorstellungen hinsichtlich des Managements von Schulen.

Im Hinblick auf die systemtheoretische Analyse von Management in Organisationen ist unser Beitrag in zweierlei Hinsicht relevant. Erstens konnten wir durch die Lösung des Managementbegriffs von seiner Bindung an wirtschaftliche Semantiken und seine stärkere Einbettung in die LUHMANNsche Organisationstheorie (1988, 2000) einen qualitativen Wandel im Management identi-

fizieren: Schulen werden aus unserer Perspektive nicht “endlich wirklich gemanaged” – sie werden jetzt *anders* gemanaged. Zweitens zeigte sich der Nutzen systemtheoretischer Begriffe, die wir als *sensitizing concepts* (BLUMER 1954) verwendet haben, in der empirischen Sozialforschung. Es ging uns nicht um die Auslegung der Schriften LUHMANNs, sondern um deren Anwendung in empirischen Analysen.

Niklas LUHMANNs Gesellschafts- und Organisationstheorie bieten ein differenziertes begriffliches Instrumentarium an, das nicht nur zwischen verschiedenen Systemreferenzen zu unterscheiden hilft (z.B.: Interaktion, Organisation, Gesellschaft, aber auch zwischen gesellschaftlichen Funktionssystemen), sondern gerade durch die Betonung der System-Umwelt-Differenz den Blick auf die Grenze zwischen System und Umwelt lenkt. Dies ermöglicht es erst, den Wandel der Gesellschaftsreferenzen von Organisationen zu fokussieren und Phänomene wie das der Ökonomisierung des Managements empirisch zu beschreiben und theoretisch einzuordnen. Die in LUHMANNs Organisationstheorie herausgearbeiteten Kategorien (Programme, Kommunikationswege, Personen und Stellen) fangen zudem zentrale Strukturdimensionen organisationaler Wirklichkeit ein und bieten griffige Ansatzpunkte für qualitative empirische Forschungen: Gesellschaftlicher Wandel kann in dem Wandel organisationaler Strukturen nachgezeichnet werden.

Schulleitung als Steuerung des “Tankers Schule”: Die Metapher ist verführerisch und einleuchtend. Vielleicht verrät sie aber auch ein Problem, das man sich mit ihr einkauft. Denn das Ziel, auf das hin der Kapitän den Kurs setzt, kann in diesem Fall kein sicherer Hafen sein. Das Ziel der Reise befindet sich sozusagen schon an Bord in Gestalt mehr oder weniger ausgewachsener Personen, deren Lebenslauf geformt werden will – und diese Personen sind naturgemäß eine unaufhörliche Quelle der Unsicherheit. Ob die Entscheidungen des Kapitäns letzten Endes ebenso wie die diskursive Koordination der Profession dazu führen können, dass sie das Wagnis auf sich nehmen, ins Wasser zu springen und selbst zu schwimmen, bleibt eine Frage, die in der Zukunft nicht nur soziologisch, sondern vor allem auch gesellschaftspolitisch von Bedeutung sein wird.

## References

- Baecker, Dirk (2003a). Ausgangspunkte einer soziologischen Managementlehre. In Dirk Baecker, *Organisation und Management* (S.218-255). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk (2003b). Management im System. In Dirk Baecker, *Organisation und Management* (S.256-292). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Baethge, Martin (1991). Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. *Soziale Welt*, 42 (1), 6-19.

- Becker, Hellmut (1968). Die verwaltete Schule. In Hellmut Becker, *Quantität und Qualität. Grundfragen der Bildungspolitik* (2. Aufl., S.147-174). Freiburg: Rombach.
- Berkemeyer, Nils; Feldhoff, Tobias & Brüsemeister, Thomas (2008). Schulische Steuergruppen – ein intermediärer Akteur zur Bearbeitung des Organisationsdefizits der Schule? In Roman Langer (Hrsg.), *“Warum tun die das?” Governanceanalysen zum Steuerungshandeln in der Schulentwicklung* (S.149-172). Wiesbaden: VS Verlag.
- Blumer, Herbert (1954). What is wrong with social theory? *American Sociological Review*, 19 (1), 3-10.
- Böttcher, Wolfgang; Holtappels, Heinz Günter & Brohm, Michael (2006). Evaluation im Bildungswesen. In Wolfgang Böttcher, Heinz Günter Holtappels & Michael Brohm (Hrsg.), *Evaluation im Bildungswesen. Eine Einführung in Grundlagen und Praxisbeispiele* (S.7-21). München: Juventa.
- Bora, Alfons (1994). Konstruktion und Rekonstruktion. Zum Verhältnis von Systemtheorie und objektiver Hermeneutik. In Gebhard Rusch & Siegfried J. Schmidt (Hrsg.), *Konstruktivismus und Sozialtheorie. Delfin 1993* (S.282-330). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre (1979). *Entwurf einer Theorie der Praxis auf der ethnologischen Grundlage der kabyllischen Gesellschaft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Braverman, Harry (1985). *Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß* (2. Aufl.). Frankfurt/M.: Campus.
- Bröckling, Ulrich (2007). *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Brüsemeister, Thomas (2002). Myths of efficiency and the school system: Observed at the levels of interaction, organisation and society. *European Educational Research Journal*, 1 (2), 234-255.
- Burnham, James (1951). *Das Regime der Manager*. Stuttgart: Union Deutsche Verlagsgesellschaft.
- Coase, Ronald H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4, 386-405.
- Crozier, Michel & Friedberg, Erhard (1979). *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein/Ts.: Athenaeum.
- Deutschmann, Christoph (1997). Die Mythenspirale. Eine wissenssoziologische Interpretation industrieller Rationalisierung. *Soziale Welt*, 47, 55-70.
- Deutschmann, Christoph (2002). Kapitalismus, Religion und Unternehmertum: eine unorthodoxe Sicht. In Christoph Deutschmann (Hrsg.), *Die gesellschaftliche Macht des Geldes. Leviathan Sonderheft 21* (S.85-108). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Deutschmann, Christoph; Faust, Michael; Jauch, Peter & Notz, Petra (1995). Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Modernisierung. *Zeitschrift für Soziologie*, 24 (6), 436-450.
- Djelic, Marie-Laure (2006). Marketization: From intellectual agenda to global policy-making. In Marie-Laure Djelic & Kerstin Sahlin-Andersson (Hrsg.), *Transnational governance. Institutional dynamics of regulation* (S.53-73). Cambridge: Cambridge University Press.
- Döbert, Hans & Geißler, Gert (Hrsg.) (1997). *Schulautonomie in Europa*. Baden-Baden: Nomos.

- Esposito, Elena (1996). Observing interpretations: A sociological view of hermeneutics. *Modern Language Notes*, 111 (3), 593-619.
- Foerster, Heinz v. (1993). Prinzipien der Selbstorganisation im sozialen und betriebswirtschaftlichen Bereich. In Heinz v. Foerster, *Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke* (S.233-268). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Fuchs, Hans-Werner (2000). Deutschlands Wiedervereinigung und föderale Tradition. In Klaus Schleicher & Peter J. Weber (Hrsg.), *Zeitgeschichte europäischer Bildung 1970-2000* (S.163-195). Münster: Waxmann.
- Gadamer, Hans-Georg (1990 [1960]). *Wahrheit und Methode. Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik* (6. Aufl.). Tübingen: Mohr.
- Giddens, Anthony (1979). *Central problems in social theory: Action, structure and contradiction in social analysis*. London: Macmillan.
- Grey, Christopher (1999). "We are all managers now"; "We always were": On the development and demise of management. *Journal of Management Studies*, 36 (5), 561-585.
- Hartley, Jean F. (1994). Case studies in organizations. In Catherine Cassell & Gillian Symon (Hrsg.), *Qualitative methods in organizational research. A practical guide* (S.208-229). London: Sage.
- Heinrich, Martin (2006). *Autonomie und Schulautonomie. Die vergessenen ideengeschichtlichen Quellen der Autonomiedebatte der 1990er Jahre*. Münster: Monsenstein und Vannerdat.
- Hitzler, Ronald (2002). Sinnrekonstruktion. Zum Stand der Diskussion (in) der deutschsprachigen interpretativen Soziologie. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 3 (2), Art. 7, <<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs020276>> [Zugriff: 26.7.2010].
- Höpner, Martin (2004). Was bewegt die Führungskräfte? Von der Agency-Theorie zur Soziologie des Managements. *Soziale Welt*, 55 (3), 263-282.
- Huber, Stephan Gerhard (2005). Anforderungen an die Schulleitung. Überlegungen aufgrund der Veränderungen in den Bildungssystemen vieler Länder. In Adolf Bartz, Maja Dammann, Stephan Huber, Carmen Cloft & Manfred Schreiner (Hrsg.), *PraxisWissen SchulLeitung. Basiswissen und Arbeitshilfen zu den zentralen Handlungsfeldern der Schulleitung* (10.23). München: Wolters Kluwer.
- Huber, Stephan Gerhard & Gördel, Bettina (2005). Eigenverantwortliche Schule – Entwicklungen in den Bundesländern [2007]. In Adolf Baartz, Maja Dammann, Stephan Huber, Carmen Cloft & Manfred Schreiner (Hrsg.), *PraxisWissen SchulLeitung. Basiswissen und Arbeitshilfen zu den zentralen Handlungsfeldern der Schulleitung* (24.41). München: Wolters Kluwer.
- Kühl, Stefan (2007). Formalität, Informalität und Illegalität in der Organisationsberatung. *Soziale Welt*, 58 (3), 271-194.
- Leschinsky, Achim & Cortina, Kai S. (2003). Zur sozialen Einbettung bildungspolitischer Trends in der Bundesrepublik. In Kai S. Cortina, Jürgen Baumert, Karl Ulrich Mayer & Luitgard Trommer (Hrsg.), *Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland. Strukturen und Entwicklungen im Überblick* (S.20-51). Reinbek: Rowohlt.
- Lohr, Karin & Nickel, Hildegard Maria (Hrsg.) (2005). *Subjektivierung von Arbeit. Riskante Chancen*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Lohr, Karin & Peetz, Thorsten (2010). Arbeit und Organisation in der funktional differenzierten Gesellschaft. *Manuskript, Humboldt-Universität zu Berlin*.

- Luhmann, Niklas (1977). Differentiation of society. *Canadian Journal of Sociology*, 2, 29-53.
- Luhmann, Niklas (1986a [1975]). Interaktion, Organisation, Gesellschaft. In Niklas Luhmann, *Soziologische Aufklärung* (3. Aufl., S.9-20). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1986b). Systeme verstehen Systeme. In Niklas Luhmann & Karl Eberhard Schorr (Hrsg.), *Zwischen Intransparenz und Verstehen. Fragen an die Pädagogik* (S.72-117). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1988). Organisation. In Willi Küpper & Günther Ortman (Hrsg.), *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen* (S.165-185). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1990 [1986]). *Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen?* (3. Aufl.). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1991a [1964]). Funktionale Methode und Systemtheorie. In Niklas Luhmann, *Soziologische Aufklärung 1* (6. Aufl., S.31-53). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1991b [1962]). Funktion und Kausalität. In Niklas Luhmann, *Soziologische Aufklärung 1* (6. Aufl., S.9-30). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1994). *Liebe als Passion. Zur Codierung von Intimität*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1998). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (2002). *Das Erziehungssystem der Gesellschaft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2005 [1991]). Die Form "Person". In Niklas Luhmann, *Soziologische Aufklärung 6* (2. Aufl., S.137-148). Wiesbaden: VS Verlag.
- Luhmann, Niklas & Schorr, Karl Eberhard (1982). Das Technologiedefizit der Erziehung und die Pädagogik. In Niklas Luhmann & Karl Eberhard Schorr (Hrsg.), *Zwischen Technologie und Selbstreferenz. Fragen an die Pädagogik* (S.11-40). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Merton, Robert K. & Kendall, Patricia L. (1946). The focused interview. *American Journal of Sociology*, 51 (6), 541-557.
- Meyer, John W. & Rowan, Brian (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.
- Mintzberg, Henry (1991). *Mintzberg über Management: Führung und Organisation, Mythos und Realität*. Wiesbaden: Gabler.
- Moldaschl, Manfred & Voß, G. Günter (Hrsg.) (2002). *Subjektivierung von Arbeit*. München: Hampp.
- Nassehi, Armin (1997). Kommunikation verstehen. Einige Überlegungen zur empirischen Anwendbarkeit einer systemtheoretisch informierten Hermeneutik. In Tilmann Sutter (Hrsg.), *Die Beobachtung verstehen, das Verstehen beobachten. Perspektiven einer konstruktivistischen Hermeneutik* (S.134-163). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Nassehi, Armin (2008). Rethinking Functionalism. Zur Empiriefähigkeit systemtheoretischer Soziologie. In Stefan Hirschauer, Herbert Kalthoff & Gesa Linde-

- mann (Hrsg.), *Theoretische Empirie. Zur Relevanz qualitativer Forschung* (S.79-100). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Ortmann, Günther; Windeler, Arnold; Becker, Albrecht & Schulz, Hans-Joachim (1990). *Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Pfeiffer, Hermann (2001). Schule im Spannungsfeld von Demokratie und Markt. *Jahrbuch der Schulentwicklung*, 13, 51-81.
- Pohlmann, Markus (2002). Management, Organisation und Sozialstruktur – Zu neuen Fragestellungen und Konturen der Managementsoziologie. In Rudi Schmidt, Hans-Joachim Gergs & Markus Pohlmann (Hrsg.), *Managementsoziologie. Themen, Desiderate, Perspektiven* (S.227-244). München; Mering: Hampp.
- Pongratz, Hans J. & Trinczek, Rainer (Hrsg.) (2010). *Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie*. Berlin: Edition Sigma.
- Rolff, Hans-Günter (1998). Entwicklung von Einzelschulen. Viel Praxis, wenig Theorie und kaum Forschung – Ein Versuch, Schulentwicklung zu systematisieren. *Jahrbuch der Schulentwicklung*, 10, 295-326.
- Schelsky, Helmut (1965). Berechtigung und Anmaßung der Manager-Herrschaft. In Helmut Schelsky, *Auf der Suche nach der Wirklichkeit. Gesammelte Aufsätze* (S.17-32). Düsseldorf: Eugen Diedrichs.
- Schienstock, Gerd (1991). Managementsoziologie – ein Desiderat der Industriesoziologie. *Soziale Welt*, 42, 349-370.
- Schienstock, Gerd (1993). Management als sozialer Prozess. In Hans-Dieter Ganter & Gerd Schienstock (Hrsg.), *Management aus soziologischer Sicht. Unternehmensführung, Industrie- und Organisationssoziologie* (S.8-46). Wiesbaden: Gabler.
- Schimank, Uwe & Volkmann, Ute (2008). Ökonomisierung der Gesellschaft. In Andrea Maurer (Hrsg.), *Handbuch der Wirtschaftssoziologie* (S.382-393). Wiesbaden: VS Verlag.
- Schmidt, Rudi; Gergs, Hans-Joachim & Pohlmann, Markus (Hrsg.) (2002). Managementsoziologie. *Themen, Desiderate, Perspektiven*. München: Hampp.
- Schneider, Wolfgang Ludwig (1992). Hermeneutik sozialer Systeme. Konvergenzen zwischen Systemtheorie und Hermeneutik. *Zeitschrift für Soziologie*, 21 (6), 420-439.
- Schreyögg, Georg (1991). Der Managementprozess – neu gesehen. In Wolfgang H. Staehle & Jörg Sydow (Hrsg.), *Managementforschung 1* (S.255-289). Berlin: Walter de Gruyter.
- SenBJS (2006). *Schulentwicklungsplan 2006-2011*. Berlin: Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport.
- Soeffner, Hans-Georg (2004). Prämissen einer sozialwissenschaftlichen Hermeneutik. In Hans-Georg Soeffner, *Auslegung des Alltags – Der Alltag der Auslegung* (2. Aufl.) (S.78-113). Konstanz: Universitätsverlag Konstanz.
- Tacke, Veronika (2001). Funktionale Differenzierung als Schema der Beobachtung von Organisationen. Zum theoretischen Problem und empirischen Wert von Organisationstypologien. In Veronika Tacke (Hrsg.), *Organisation und gesellschaftliche Differenzierung* (S.141-169). Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Thiel, Felicitas (2008). Die Organisation der Bildung – eine Zumutung für die Profession? In Yvonne Ehrenspeck, Gerhard de Haan & Felicitas Thiel (Hrsg.), *Bildung: Angebot oder Zumutung?* (S.211-228). Wiesbaden: VS Verlag.
- Trinczek, Rainer (1993). Trends und Desiderate der soziologischen Managementforschung. In Heiner Meulemann & Agnes Elting-Camus (Hrsg.), *Lebensverhältnisse und soziale Konflikte im neuen Europa*. 26. *Deutscher Soziologentag*. Bd. 2 (S.144-146). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Türk, Klaus; Lemke, Thomas & Bruch, Michael (2006). *Organisation in der modernen Gesellschaft. Eine historische Einführung* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Vogd, Werner (2004). Ärztliche Entscheidungsfindung im Krankenhaus. *Zeitschrift für Soziologie*, 33 (1), 26-47.
- Vogd, Werner (2007a). Empirie oder Theorie? Systemtheoretische Forschung jenseits einer vermeintlichen Alternative. *Soziale Welt*, 58 (3), 295-322.
- Vogd, Werner (2007b). Von der Organisation Krankenhaus zum Behandlungsnetzwerk? Untersuchungen zum Einfluss zum Medizincontrolling am Beispiel einer internistischen Abteilung. *Berliner Journal für Soziologie*, 17 (1), 97-119.
- Voß, G. Günter & Pongratz, Hans J. (1998). Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50 (1), 131-158.
- Voswinkel, Stephan & Kocyba, Hermann (2005). Entgrenzung der Arbeit. Von der Entpersönlichung zum permanenten Selbstmanagement. *Westend*, 2 (2), 73-83.
- Weber, Max (1980 [1922]). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Studienausgabe* (5. rev. Aufl.). Tübingen: Mohr.
- Wiesenthal, Helmut (1999). Auf dem Weg zu einer allgemeinen Theorie der Koordinationsmedien. *BiSS public*, 9 (28), 83-112.
- Wiesenthal, Helmut (2000). Markt, Organisation und Gemeinschaft als "zweitbeste" Verfahren sozialer Koordination. In Raymund Werle & Uwe Schimank (Hrsg.), *Gesellschaftliche Komplexität und kollektive Handlungsfähigkeit* (S.44-73). Frankfurt/M.: Campus.
- White, Harrison C. (2008). *Identity and control. How social formations emerge* (2. Aufl.). Princeton: Princeton University Press.
- Williamson, Oliver E. (1988). The logic of economic organization. *Journal of Law, Economics & Organization*, 4 (1), 65-93.
- Witzel, Andreas (1989). Das problemzentrierte Interview. In Gerd Jüttemann (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder* (2. Aufl., S.227-256). Heidelberg: Roland Asanger Verlag.